

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang diyakini bersama sebagai sebuah strategi dalam memotivasi seluruh anggota organisasi sehingga mampu bekerja secara maksimal (Darmawan, 2013; Sutrisno, 2018; Prayoga dan Yuniarti, 2019; Yadaf dan Dixit, 2017; Badrudin, 2014; Handayani dan Rasyid, 2015). Budaya organisasi berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, *brand*, pemicu-pemicu (motivator), pengembangan yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target yang ditetapkan.

Dalam menggerakkan sebuah organisasi diperlukan beberapa unsur penting, yakni: rantai perintah, wewenang, tanggung jawab, akuntabilitas dan delegasi (Aswandi, 2020, h. 81). Jadi dalam upaya membentuk suatu budaya organisasi yang baik pada sebuah intitusi diperlukan suatu pemimpin yang benar-benar dapat memiliki kemampuan yang dapat menciptakan nilai dan budaya bersama dengan cara mengkomunikasikan tujuan kepada seluruh anggota organisasi dan menyuntikkan semangat untuk memperlihatkan kinerja tertinggi kepada anggota organisasi. Melalui budaya organisasi juga dapat mendorong terjadinya mekanisme dalam beradaptasi dengan berbagai perubahan baik didalam maupun di luar organisasi dapat terjadi dengan baik.

Suatu budaya organisasi yang kuat, efektif, dan baik pada organisasi dapat bertahan dan eksis. Maka diperlukan suatu gaya kepemimpinan yang efektif dan gaya kepemimpinan yang dibutuhkan saat ini yaitu gaya kepemimpinan visioner.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, menstranformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial antar-anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi pada masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua anggota organisasi.

McLaughlin dalam Ardiansyah (2015, h.31) menyebutkan bahwa pemimpin visioner adalah mereka yang mampu bekerja dengan penuh tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi. Memiliki visi ke depan dan menjadi *social innovator*, agen perubahan, berpandangan utuh, serta berpikir strategis. Jadi kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang mempunyai suatu pandangan dan gagasan misi yang jelas dalam organisasi.

Hidayah (2016, h.74-75) menjelaskan strategi kepemimpinan visioner adalah sebagai berikut: a) Berwawasan visioner (*future oriented*) dan mampu meniyasati masa depan; b) Pemikir dan perencana yang strategis; c) Inovatif dan berani mengambil risiko; d) Imajinatif; e) Optimis dan antusias; f) Pemberdayaan karyawan; g) Komunikator yang baik.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, terdapat keunikan di SMA Negeri 3 Bengkayang. Dibandingkan dengan pemimpin sebelumnya, terdapat

lonjakan sistem manajemen yang baik dan ditunjukkan dengan budaya organisasi yang terbentuk pada sekolah tersebut menjadi semakin baik pada setiap tahunnya. Melalui kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut mendorong anggotanya berani berinovasi, terbentuknya kerjasama tim yang solid, serta dapat menciptakan komitmen yang kuat kepada organisasi.

Fakta pertama yang ditemukan saat studi pendahuluan melalui wawancara di SMA Negeri 3 Bengkulu, diperoleh informasi bahwa Kepala Sekolah memiliki nilai karakteristik kepemimpinan visioner. Pemimpin tersebut memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Seperti, memaksimalkan tujuan sekolah dalam setiap-setiap program-program kegiatan sekolah. Kepala sekolah senantiasa hadir dalam setiap kegiatan walaupun sudah didelegasikan, untuk memastikan telah sesuai dengan visi sekolah. Tindakan ini telah sesuai dengan ciri-ciri kepemimpinan visioner.

Sesuai dengan pernyataan rekan-rekan pendidik dan kependidikan memberikan respon 95 % yang menyatakan bahwa Kepala sekolah bertindak inovatif dan berani mengambil resiko. Hal itu dapat dilihat dari setiap tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah disetiap kegiatan sekolah seperti mensukseskan pelaksanaan ujian nasional berbasis komputer, yang mengalami kendala pada jumlah PC (Processing Computer) tidak cukup. Dengan cara berpikir inovatif, mengajak pendidik dan kependidikan yang mengerti computer, untuk merakit PC bersama.

Dalam menata lingkungan sekolah SMA Negeri 3 Bengkulu, Kepala sekolah pemikir dan perencana yang strategis. Pernyataan didukung penuh oleh

para pendidik dan kependidikan. Misalnya, saat membuat paving di halaman sekolah yang memerlukan banyak biaya. Kepala bertindak dengan mengerjakan langsung bersama para pendidik dan kependidikan, mencetak paving bersama secara mandiri. Tentu ini merupakan ciri kepemimpinan visioner yang menerapkan langkah perencanaan strategis, berhasil menekan biaya pengeluaran sekolah.

Pemimpin yang visioner adalah seseorang pemimpin yang mampu menggambarkan kondisi masa depan yang diwujudkan melalui pelaksanaan sejumlah misi. Pemimpin tersebut memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan mampu menempatkan individu pelaksana, tahu mengapa dilaksanakan, tahu pedoman pelaksanaan yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan kepada kelompok masyarakat yang dilayani.

Dengan harapan pemimpin visioner mampu merencanakan visi misi yang jelas serta menjadi bagian dari pelaksanaan kegiatan yang sudah direncanakan, sehingga pada implementasinya anggota organisasi akan ikut terpengaruh untuk mewujudkan tujuan organisasi berdasarkan visi. Menjadi pemimpin yang visioner juga harus berpikir secara kreatif dan inovatif. Palsanya gaya kepemimpinan ini akan membuat paradigma baru. Jadi memang diperlukan orang yang aktif dan kreatif.

Pemimpin yang baik seharusnya mampu menjadi agen perubahan karena tidak ada organisasi yang ingin ketinggalan zaman. Sebagai agen perubahan kepala sekolah bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di

sekolah, misalnya kinerja guru dan tata usaha sekolah, sumber daya dan fasilitas sehingga memungkinkan pencapaian sebuah visi di masa depan.

Berdasarkan identifikasi permasalahan diatas untuk meningkatkan budaya organisasi di SMA Negeri 3 Bengkayang tentu perlu kerja keras yang tinggi. kerjasama tim yang solid, dan komitmen yang kuat kepada organisasi. Untuk mendapat informasi tambahan maka diperlukan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Maka peneliti, mengangkat judul, berikut, yaitu “kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan budaya organisasi di SMA Negeri 3 Bengkayang.”

Judul tersebut relevan dengan kompetensi lulusan administrasi pendidikan, yaitu membentuk tenaga-tenaga professional di lapangan yang mampu memimpin dan mengelola institusi-institusi pendidikan dan satuan-satuan pendidikan yang ada dalam sistem pendidikan nasional.

B. Pertanyaan Penelitian

Yang menjadi fokus masalah dalam penelitian ini adalah kepemimpinan visioner kepala sekolah. Pertanyaan penelitian secara umum adalah “Bagaimanakah kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan budaya organisasi di SMA N 3 Bengkayang”.

Pertanyaan penelitian secara khusus pada penelitian ini yaitu:

1. Bagaimanakah strategi kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan budaya organisasi ?

2. Bagaimanakah kepala sekolah berinovasi meningkatkan budaya organisasi di SMA Negeri 3 Bengkayang?
3. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan budaya organisasi yang dilaksanakan kepala sekolah?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Strategi kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan budaya organisasi
2. Kepala sekolah berinovasi meningkatkan budaya organisasi di SMA Negeri 3 Bengkayang
3. Faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan budaya organisasi yang dilaksanakan kepala sekolah

D. Manfaat Hasil Penelitian

1. Teoritis
 - a) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap perkembangan ilmu kepemimpinan terutama tentang peranan seorang pemimpin visioner dalam meningkatkan budaya organisasi di sekolah.
 - b) Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan

kepemimpinan visioner kepala sekolah serta menjadi bahan kajian lebih lanjut.

2. Praktis

- a) Bagi penulis, dapat menambah wawasan dan pengalaman langsung bagaimana kepemimpinan visioner dapat meningkatkan budaya organisasi di sekolah.
- b) Bagi sekolah, diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber bacaan dalam melaksanakan kepemimpinan yang visioner dapat membentuk budaya organisasi yang baik.

E. Definisi Operasional

1. Kepemimpinan visioner Kepala Sekolah

Kepemimpinan visioner kepala sekolah adalah kemampuan pemimpin:

- a) mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau kesepakatan bersama untuk mencapai tujuan organisasi melalui komitmen semua warga sekolah, b) bekerja secara maksimal dan menjadikan tantangan sebagai motivator dalam mencapai tujuan organisasi, c) memiliki rasa kepercayaan diri, d) berkomunikasi efektif, dan f) menjadi social innovator, agen perubahan, dan berpikir strategis untuk merangsang perubahan di sekolah.

2. Strategi kepemimpinan visioner kepala sekolah

Strategi kepemimpinan visioner kepala sekolah mencakup beberapa langkah strategis dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi. Hal-hal yang

dilakukan diantaranya: a) kompak memelihara hubungan, membangun relasi, menunjukkan kepedulian dan *respect* terhadap sesama; b) komunikator yang baik; c) menjunjung tinggi nilai spiritual dan berintegritas; d) bersikap optimis dan antusias; e) pemikir dan perencana strategis; f) merumuskan visi jangka panjang dan memberikan tugas dan tanggung jawab kepada masing-masing personil; g) mengembangkan visi bersama dan mengkomunikasikan visi kepada seluruh personil; h) siap menghadapi perubahan; i) berani mengambil langkah inovatif dan berani melakukan sesuatu diluar kebiasaan; j) memberdayakan anggota organisasi dan berorientasi kepada kebutuhan anggota organisasi.

3. Budaya Organisasi Sekolah

Budaya organisasi sekolah merupakan seperangkat nilai yang diyakini bersama sebagai sebuah strategi dalam memotivasi seluruh warga sekolah sehingga mampu bekerja secara maksimal. Pada hakekatnya ditunjukkan dengan mendorong anggotanya berani berinovasi, terbentuknya kerjasama tim yang solid, serta dapat menciptakan komitmen yang kuat kepada organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Meningkatkan Budaya Organisasi

Faktor pendukung meningkatkan budaya organisasi adalah harus ada sosok pemimpin yang kuat dan memiliki kemampuan yang dapat menciptakan nilai dan budaya bersama dengan cara mengkomunikasikan tujuan kepada seluruh anggota organisasi dan menyuntikkan semangat untuk memperlihatkan kinerja tertinggi kepada anggota organisasi, lingkungan yang mendukung pengambilan keputusan, memahami perbedaan karakteristik anggota organisasi,

dan kebijakan praktik manajemen. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat dalam meningkatkan budaya organisasi tersebut yakni : 1) tujuan dan nilai-nilai organisasi yang tidak jelas, 2) pembentukan kelompok-kelompok (geng) dalam organisasi, 3) komunikasi yang tidak berjalan lancar, 4) kurangnya Kerjasama tim, 5) kurangnya motivasi dari pimpinan, 6) tidak mau mengembangkan diri, 7) mengorbankan kepentingan kelompok demi kepentingan pribadi, 6) kurangnya perencanaan dan pengembangan manajemen.